

## Ontwikkeling or-leden aan de hand van competentieprofiel

# Het schaap met vijf poten

*Medezeggenschap is een lastig vak. Veel or-leden doen er lang over om het in de vingers te krijgen. Hoe komt dat? Het werk vraagt om vaardigheden die in het gewone werk zelden voorkomen. Het is daarom voor ieder or-lid een goede zaak te onderzoeken wat het or-werk vraagt. Vervolgens kan iemand nagaan wat hij nog moet leren om optimaal mee te kunnen draaien. Een competentieprofiel kan daarbij helpen.*



Door Camiel Schols

- **Or-werk is complex**
- **Competentieprofiel geeft overzicht**
- **Test je competenties**

**H**et is niet eenvoudig een goed or-lid te worden. Velen zitten al jaren in de or en hebben nog steeds niet het idee dat ze optimaal meedraaien. Ze zijn er niet zeker van dat hun kwaliteiten optimaal worden benut. Hiermee gaat kostbare tijd en energie verloren, vooral omdat or's vaak van samenstelling wisselen. De raad heeft er belang bij dat nieuwe leden zo snel mogelijk meedraaien en dat ze laten zien wat ze in huis hebben. Wat maakt het or-werk eigenlijk zo lastig? Eén van de oorzaken ligt in de aard van de functie, het is complex. En dat komt vooral door de vele spanningsvelden waarbinnen een or-lid zich moet bewegen. Alleen het ideale or-lid volbrengt deze taak zonder kleerscheuren. Wat zijn kenmerken van een ideaal or-lid:

- kan zijn nek uitsteken en flexibel meegaan met de groep;

- kan opkomen voor zijn mening en zich schikken in andere opvattingen;
- kan volgen en meewerken, maar ook leiding nemen en initiatief tonen;
- spreekt de taal van de werkvloer, evenals de taal van de directie;
- wint het vertrouwen van de directie evenals het vertrouwen van de medewerkers;
- is voor de directie een bondgenoot als het kan, en een tegenstrever als het moet;
- verricht zijn eigen werk tot volle tevredenheid, en is ook een ideaal or-lid.

### Duizendpoot

Ga er maar aan staan: het ideale or-lid is een schaap met vijf poten. Of moeten we zeggen een duizendpoot? En dan ook nog een duizendpoot die zich snel weet te ontwikkelen, want de meeste mensen zitten maar een paar jaar in de or. Dan is het de moeite waard om het vak zo snel mogelijk in de vingers te krijgen. Wat is daarvoor nodig? Op de eerste plaats is belangrijk dat ieder nieuw or-lid een helder beeld krijgt van wat het werk van hem vraagt. Zoals gezegd, het or-lidmaatschap is een complexe functie. Als je niet precies weet wat de

functie van je vraagt, is het lastig gericht de gewenste vaardigheden te ontwikkelen. Een tweede aanbeveling is om de kwaliteiten te benutten die het or-lid al in huis heeft.

### Het is leerzaam te horen hoe andere or-leden jouw functioneren zien

Daar is sneller winst te halen dan bij het ontwikkelen van geheel nieuwe vaardigheden. Vaak blijkt dat or-leden veel meer in huis hebben dan ze in de or laten zien. Een voorbeeld: Een or-lid laat zich in de overlegvergadering overbluffen. Hij heeft moeite met zijn bestuurder duidelijke afspraken te maken en hem daaraan te houden. Een uur later vertelt dezelfde persoon hoe hij met zijn aannemer onderhandelt bij het verbouwen van zijn huis. In dat gesprek laat hij zich de kaas niet van het brood eten. De kunst is om vermogens die je in het ene terrein van je leven hebt, ook in te zetten op een ander terrein, bijvoorbeeld de or.

### Competenties

Een goed hulpmiddel voor de gerichte ontwikkeling van de kwaliteiten van de or-leden is het werken met een competentieprofiel. Tegenwoordig bevatten veel functiebeschrijvingen naast taken en verantwoordelijkheden ook een overzicht van

### Online test

Op [www.sbi.nl](http://www.sbi.nl) vind je een test voor het competentieprofiel dat in dit artikel is besproken. Hiermee kun je nagaan hoe je op dit moment scoort op de verschillende competenties. De test bestaat uit 80 vragen. Je krijgt meteen de uitslag.

*Tip: Spreek af dat ieder or-lid de test invult en bespreek de uitslagen met elkaar.*

de benodigde competenties voor die functie. Ook voor het or-werk kan zo'n competentieprofiel goede diensten bewijzen. Wat is een competentie? Een competentie is een vermogen waarmee je in allerlei praktijk-situaties iets voor elkaar krijgt. Bijvoorbeeld: als je beschikt over de competentie overtuigingskracht, dan ben je in staat om in uiteenlopende situaties anderen voor je ideeën of voorstellen te winnen. Elke competentie omvat kennis, vaardigheid en de juiste houding of mentaliteit. In een competentieprofiel staan de belangrijkste competenties die je nodig hebt voor de betreffende functie op een rij. Essentieel is dat bij elk van die competenties het concrete gedrag wordt omschreven dat erbij hoort. Deze gedragsvoorbeelden maken helder en concreet wat iemand doet die de betreffende competentie in huis heeft. Steeds meer or's gebruiken competentieprofielen om de ontwikkeling van hun leden te ondersteunen. Een voorbeeld van zo'n profiel voor or-leden vindt u in bovenstaand schema. Dit profiel bestaat uit 12 competenties.

### Gedragsvoorbeelden

Bij elk van de 12 competenties uit dit profiel hoort een set gedragsvoorbeelden. Hier volgen bijvoorbeeld de gedragsvoorbeelden voor de competentie netwerken. Andere gedragsvoorbeelden staan op [www.sbi.nl](http://www.sbi.nl).

Gedragsvoorbeelden competentie netwerken:

- Ik bouw relaties op die van pas komen bij het realiseren van onze doelen.
- Ik praat veel met mensen uit de achterban over wat hun bezighoudt.
- Ik onderhoud goede relaties met allerlei sleutelfiguren uit de organisatie.
- Ik onderhoud contacten met mensen uit andere or's.
- Ik benut mijn contacten om informatie te krijgen.
- Ik benut mijn contacten om zaken voor elkaar te krijgen.

Je ziet dat de 12 competenties uit bovenstaand profiel zijn verdeeld over 4 gebieden: visie ontwikkelen, invloed uitoefenen, managen or en voorwaarden. Hieronder volgt een toelichting op elk van deze gebieden.

- Het gebied *invloed uitoefenen* bevat de competenties waar het in de or uiteindelijk om gaat. Elke or wil invloed uitoefenen op besluiten die belangrijke gevolgen hebben voor het personeel en voor de or-

## Competentieprofiel voor or-leden

### Managen or

Samenwerken  
Groepsgericht leidinggeven  
Plannen en organiseren

### Invloed uitoefenen

Netwerken  
Overtuigingskracht  
Onderhandelen

### Voorwaarden

Luisteren  
Initiatief  
Leervermogen

### Visie ontwikkelen

Organisatiesensitiviteit  
Probleemanalyse  
Oordeelsvorming

## De or heeft er belang bij dat nieuwe leden zo snel mogelijk meedraaien

organisatie. Voor beïnvloeding is nodig dat je het vertrouwen van de ander hebt en dat hij bereid is zich open te stellen voor jouw ideeën. Specifieke competenties zijn: overtuigen, onderhandelen en slim gebruik maken van je netwerk.

Effectief invloed uitoefenen is pas mogelijk als je in staat bent om een onderbouwde mening te vormen.

- *Visie ontwikkelen* is daarom een tweede belangrijk terrein binnen het hier beschreven competentieprofiel. Je moet eerst in staat zijn om voor jezelf een goed onderbouwde mening te vormen. Daarna kun je anderen pas overtuigen. De kunst is om je mening te funderen met kennis van zaken en een heldere analyse van het probleem. Daarbij is belangrijk dat je goed weet wat er leeft in de organisatie en dat je feiten en veronderstellingen van elkaar scheidt.
- Het gebied *managen or* bevat onder meer de competenties groepsgericht leidinggeven, plannen en organiseren. Deze competenties zijn met name van belang voor de voorzitters en secretarissen. Lei-

dinggeven aan de or of aan een commissie is een kunst apart, omdat je niet de baas bent. Als voorzitter kun je de or-leden niet opdragen wat ze moeten doen. Je kunt ze ook niet formeel beoordelen. Wel kun je ervoor zorgen dat er gezamenlijke doelen komen, dat de mensen tot hun recht komen en dat er resultaatgericht wordt gewerkt. De uitdaging voor het dagelijks bestuur ligt in het coachen van het or-team.

- Het gebied *voorwaarden* ten slotte bevat de competenties luisteren, initiatief en leervermogen. Dit zijn basiscompetenties voor ieder or-lid. Je hebt ze nodig om elk van de andere competenties te kunnen ontwikkelen en benutten.

### Nulmeting


Als je een competentieprofiel wilt gebruiken voor het ontwikkelen van or-leden, dan is de eerste stap het uitvoeren van een nulmeting. Er zijn verschillende manieren om in kaart te brengen in hoeverre or-leden beschikken over de gewenste competenties. Allereerst kan ieder or-lid voor zichzelf beoordelen in hoeverre hij elk van de beschreven competenties in huis heeft. Daartoe is het goed het competentieprofiel

## Werken met competentieprofielen

1. Maak een competentieprofiel op maat voor jullie or.
2. Maak varianten voor bijzondere functies in de or (bijvoorbeeld voorzitter of secretaris).
3. Sluit aan bij het competentiesysteem dat in jullie organisatie bestaat.
4. Maak heldere afspraken over het gebruik van het profiel: geen beoordeling wel ontwikkeling.
5. Zorg dat het profiel wordt gedragen door de or-leden.
6. Als je een competentie verder wilt ontwikkelen, neem dan taken op je waarvoor die competentie nodig is.
7. Laat je bij die taken coachen door een or-lid, collega of externe deskundige.
8. Maak gebruik van training en scholing.

## Competenties verzilveren

De or biedt kansen om vele competenties te ontwikkelen. Steeds meer organisaties zijn bereid deze competenties te verzilveren in het reguliere werk. Dat betekent dat competenties die in de or zijn verworven, worden erkend bij sollicitaties (intern of extern) en in sommige gevallen bij het volgen van opleidingen. Voorwaarde is altijd dat de ontwikkelde competenties aangetoond kunnen worden. Dit gebeurt bijvoorbeeld door aanleg van een dossier (portfolio) met bewijsstukken van prestaties die door de dossierhouder zijn geleverd.

Zo ja, hoe kunnen we zorgen voor een transfer van deze competentie naar het or-werk? Voor veel mensen is bewustwording van hun kwaliteiten en waardering daarvoor al voldoende impuls voor verdere groei. Zo haalt het or-team uit de mensen wat erin zit. Ieder handelt naar zijn vermogen en samen sta je sterk. 

**Camiel Schols** is senior trainer/adviseur bij SBIntraining & advies,  
e-mail: [camiel.schols@sbi.nl](mailto:camiel.schols@sbi.nl)

te vertalen naar een meetinstrument. Een belangrijke aanvulling op de zelfbeoordeling is het vragen van feedback aan andere or-leden. Je kunt bijvoorbeeld de eigen beoordeling bespreken met andere or-leden. Je vraagt hen dan of ze de scores herkennen. Vaak is het verrassend en leerzaam om te horen hoe andere or-leden jou zien functioneren. Wat zien ze als jouw kwaliteiten? Kom je voldoende tot je recht? Welke tips hebben ze voor je?

### Quick wins

Samenvattend: een competentieprofiel is een goed hulpmiddel om richting te geven aan de ontwikkeling van or-leden. Om vaart te brengen in de ontwikkeling van or-leden kan het goed zijn om de aandacht te richten op quick wins. Dat kan door voort te bouwen op de kwaliteiten die elk or-lid al in huis heeft. Concreet kun je bij elke competentie die al zichtbaar is in het or-werk de vraag stellen: Hoe kunnen we deze kwaliteit nog effectiever inzetten? Hoe kun je deze competentie nog net wat verstevigen zodat we er in de or op kunnen bouwen?

Een andere mogelijkheid voor quick wins ligt in het feit dat veel or-leden meer in huis hebben dan ze in de or laten zien. Bij elke competentie die in de or nog niet

zichtbaar is, kan dus gevraagd worden: Zijn er andere situaties in werk of privé waarin je deze competentie wel laat zien?



*Steeds meer organisaties zijn bereid competenties die zijn opgedaan in het or-werk te verzilveren in het reguliere werk.*

Advertentie

